



EVALUACIÓN PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Resumen Ejecutivo

2014

econometría
Consultores 

Oportunidad  Estratégica

 **S.E.I. S.A.**
Sistemas Especializados de Información S.A.
*En encuestas e información...
...Calidad por convicción!*

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

RESUMEN EJECUTIVO

La Unión Temporal Econometría– Oportunidad Estratégica–Sistemas Especializados de Información realizó la presente evaluación del Programa de Innovación y Desarrollo Tecnológico para las convocatorias ejecutadas de 2010 a 2012, junto con la evaluación de los programas de Mesas Sectoriales, Fondo Emprender y Formación Continua Especializada.

La evaluación al Programa de Innovación y Desarrollo Tecnológico consta de dos componentes: uno de **evaluación de resultados** y otro de **evaluación de impacto**. Estos dos componentes evalúan la contribución del PIDT “al desarrollo tecnológico del país y a la implantación de procesos innovativos en el sector productivo nacional”.

El primero de los componentes tiene como objetivo general “evaluar los resultados obtenidos por el Programa en el periodo 2010 2012 y generar recomendaciones estratégicas sobre las intervenciones que estén aportando significativamente al logro de los objetivos.” En el segundo componente se evalúa el impacto del PIDT en dos aspectos: por un lado, **los cambios en los niveles de productividad y en las capacidades tecnológicas** de las empresas, en virtud de su participación en el Programa, acorde con la estrategia de manejo del Programa aplicada por el SENA; y por otro, **los cambios en la formación profesional** en los Centros de Formación del SENA, a partir de los resultados obtenidos por su participación en el PIDT.

En cuanto a las fuentes de información, se analizó la información tanto cualitativa como cuantitativa, adquirida por medio de: la revisión de la información con que cuenta el SENA sobre los proyectos que han participado en el PIDT; la realización de grupos focales a representantes de Centros de Formación y empresarios; la realización de entrevistas a profundidad a actores institucionales, representantes de Centros de Formación, y empresas y entidades ejecutoras; así como de encuestas a empresas no-beneficiarias, Centros de Formación, empresas y entidades ejecutoras, y a empresas beneficiarias.

EL PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO.

El PI+DT es un programa de cofinanciación de proyectos con recursos públicos de innovación originados en sector privado. La promoción explícita, desde la política pública, de las actividades de innovación se dio a partir de mediados de las década de los noventas, cuando surgió el concepto de Sistema Nacional de Innovación. En este contexto, la Ley 119 /1994 le da el papel al SENA de Participar en actividades de investigación y desarrollo tecnológico orientado a la actualización y mejoramiento de la formación profesional integral. Sin embargo, fue determinante para la asignación de recursos la Ley 344 de 1996, que destina el 20% de los recursos parafiscales que recibe el SENA para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. Estos programas además deben ser ejecutados por Centros de Formación, empresas, otras entidades, Centros de Desarrollo Tecnológico.

Para la asignación de los recursos a las empresas, el SENA ha venido realizando convocatorias públicas en las que han podido participar, mediante la presentación de proyectos, empresas y organizaciones del sector productivo, como por ejemplo grupos de empresas, *clusters* o cadenas.

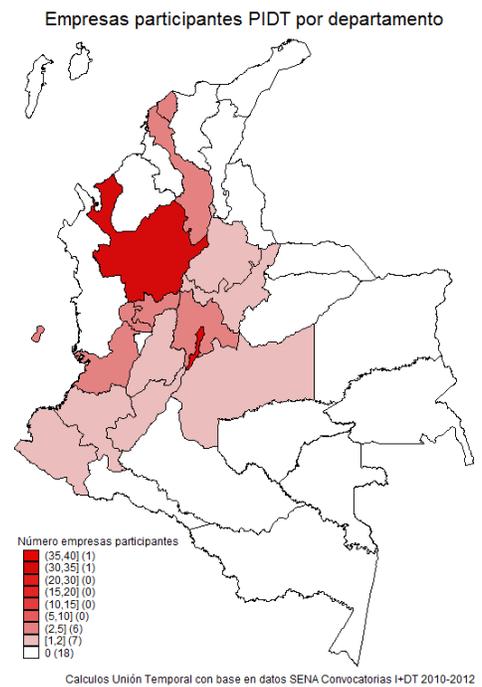
Un componente fundamental del PI+DT es el plan de transferencia. El propósito es involucrar a los Centros de Formación, mediante actividades que les permitan apropiarse los conocimientos generados en los proyectos de innovación y desarrollo tecnológico.

Entre 2010 y 2012, participaron 101 organizaciones participantes directas y por lo menos 78 organizaciones de manera indirecta (beneficiarias). Se involucraron 55 Centros de Formación en los planes de transferencia. Los recursos aportados por el SENA alcanzaron los \$34.110 millones.

LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Si bien el 70% de las organizaciones participantes son Empresas Privadas, también participaron Centros de Desarrollo Tecnológico, Gremios, Asociaciones productivas y Entidades territoriales. La convocatoria permitía presentarse con la figura de empresa ejecutora que beneficia a la empresa que desarrolla la innovación. El 55,4% se presentó de manera directa, es decir, se implementa el proyecto sin ayuda de otras entidades. El 44,6% se presentó bajo la figura de ejecutor con beneficiario. Algunas características de estas empresas son:

- En las empresas ejecutoras predominan empresas privadas y Centros de Desarrollo Tecnológico.
- Predominan empresas de gran tamaño, el 51% de estas empresas son de tamaño mediano y grande.
- Entre las empresas ejecutoras, el 51,7% tienen producción para el mercado externo.
- Mientras que en las empresas beneficiarias, se reduce la diversidad de entidades y predominan las asociaciones.
- Las empresas beneficiarias son en su mayoría pequeñas o micro, con el 60% del total.
- Llama la atención que 82,9 % de las beneficiarias tienen producción para el mercado externo.
- Se observa muy alta concentración regional. El 68% de las empresas participantes se encuentra en Antioquia y Bogotá.
- Además, se tiene concentración por sector. El 80% de las empresas ejecutoras y el 71% de las empresas beneficiarias son del sector industrial.
- El 53% de las Empresas ejecutoras usan otros programas del gobierno de promoción de innovación. De hecho, el **80%** cuenta con experiencia previa en este tipo de convocatorias. Y el **68,8%** tiene personas dedicadas a la preparación de propuestas.
- Al contrario en las empresas beneficiarias, solo 34% usan otros programas del gobierno.

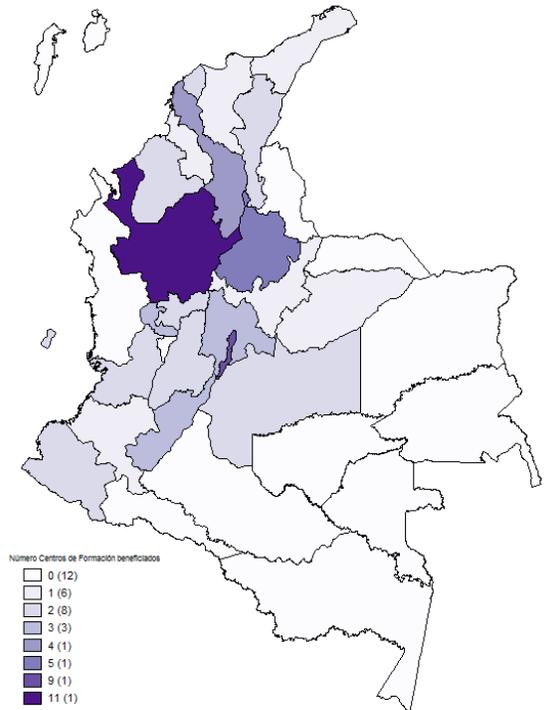


LAS EMPRESAS NO PARTICIPANTES

En las empresas que presentaron proyectos declarados no viables, se encuentra una mayor diversidad, tomando mayor relevancia las ONG y Parques tecnológicos. Están ubicadas en una mayor cantidad de departamentos con respecto a la ubicación de aquellas cuyos proyectos fueron seleccionados. Además, el 70% de estas empresas son pequeñas o micro, más pequeñas que las empresas que sí lograron participar. En suma, estas empresas no tienen la misma capacidad de formulación del proyecto.

LOS CENTROS DE FORMACIÓN PARTICIPANTES

Centros de Formación beneficiados PIDT por departamento



Calculos Unión Temporal con base en datos SENA I+DT 2010-2012

Los Centros de Formación como receptores del plan de transferencia son una pieza fundamental del Proyecto de Innovación. Los 55 centros participantes también están concentrados en Antioquia, y Bogotá. Estos Centros ofrecen alrededor de 5.000 a 10.000 cupos al año en todos sus programas.

Los Centros de formación tienen además otros mecanismos para realizar actualización tecnológica: el 77,8% tienen grupos de investigación, 75,9% tienen semilleros, 68,5% tienen relación con empresas en procesos de innovación, 57,4% mencionan tener vigilancia tecnológica, y 44% interactúa con tecnoparques.

LOS PROYECTOS EJECUTADOS

En el período bajo estudio, se ejecutaron 169 proyectos de innovación. De estos, la gran mayoría (86,6%) corresponden a proyectos de cambios en el proceso y /o mejoras en el producto, 49,6% son proyectos encaminados a introducir nuevos productos al mercado, un 15,7% está orientado a nuevos métodos de comercialización, y un 40,9% está orientado a la implementación de nuevos métodos organizativos. Además estos proyectos tienen continuidad en el tiempo:

- 83,5% de las ejecutoras continuó con el proyecto una vez concluido el convenio con el SENA,
- De éstas, 92,5% tiene el proyecto vigente en la actualidad;
- Tasa de sostenibilidad: 77,2%.

Entre las razones para no continuar los proyectos, se encuentra la falta de recursos como la principal razón. Las empresas que no continúan los proyectos enfrentan restricciones financieras, mientras que las otras empresas pueden disponer de recursos propios para impulsar el proyecto.

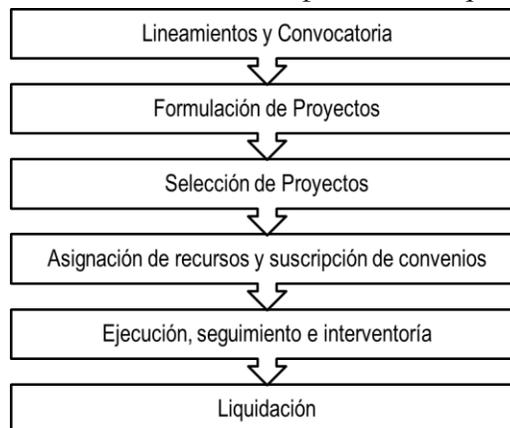
LOS PLANES DE TRASFERENCIA

Los planes de transferencia son un conjunto de actividades pedagógicas destinadas a transmitir el conocimiento a los Centros de formación. Entre las actividades más comunes se encuentran las capacitaciones y cursos teóricos con el 80% de los planes, y las visitas técnicas con 50%. Otras actividades se destacan, como la pasantía de aprendices, con 45%, y los planes y el material bibliográfico, con 40%.

En promedio, un plan de transferencia costaba \$21 millones de pesos, y esto representaba el 5,4% de todos los recursos del proyecto. El 62% de los recursos del plan eran colocados por la empresa.

ANÁLISIS DE PROCESOS

Como parte de la evaluación se levantaron de manera detallada los procesos requeridos para la ejecución del proyecto de innovación. Para cada proceso se identificaron los cuellos de botella. En la convocatoria, se encontró que el lenguaje en los pliegos resulta difícil para algunos proponentes potenciales. Esto desincentiva su participación y estimula el surgimiento de intermediarios. Por otro lado el tiempo disponible para consultas y solicitudes es insuficiente. No se estiman apropiadamente el alcance de lo requerido por los prepliegos. Luego se enfrentan problemas en la formulación, cuando no es posible modificar los pliegos. En esta fase del proceso, la opinión de los Centros de Formación no suele ser tomada en cuenta (salvo si son coejecutores) ni sus intereses y necesidades son conocidas necesariamente por los proponentes.



En la Formulación de proyectos, se encontraron dificultades para el entendimiento del lenguaje de los pliegos (especialmente pequeñas y medianas empresas); desconocimiento de las empresas de la metodología de formulación de proyectos. A las anteriores razones se suma la curva de aprendizaje para quienes participan por primera vez y encuentran un tiempo muy reducido. La solución que emprenden algunas empresas es contratar instituciones especializadas. Ello implica mayores costos y no garantiza la comprensión adecuada del problema, las implicaciones de las soluciones requeridas y las externalidades del proyecto. Tampoco hay participación activa de los Centros de Formación (si no son coejecutores), debido a que la incorporación de los Planes de Transferencia de los proyectos de innovación (y menos a nivel de propuestas no seleccionadas aún) no es una función básica de los Centros de Formación Profesional.

En la etapa de selección, se hacen evidentes inconvenientes de etapas anteriores: Tasa alta de rechazo de proyectos por deficiencias en la formulación. El aplicativo del SIGP no permite determinar inequívocamente si un rubro es financiable. Por tanto, el Sistema usado no garantiza homogeneidad en la aplicación de criterios.

En la etapa de ejecución, los Centros de Formación se vinculan por designación del nivel central, no por propia iniciativa. La interlocución con los ejecutores significa, en ocasiones, una actividad adicional y no programada por los Centros; y a veces, sin relevancia y que agrega poco valor para los objetivos del Centro. Por otro lado, la Interventoría, según entrevistas: ha estado más enfocada en lo contable y jurídico que en lo técnico. Según las encuestas a las empresas, los criterios financiero, jurídicos y técnicos estaban claros desde el principio.

En la liquidación, no se identificaron mayores inconvenientes ni cuellos de botella, pero algunos proyectos (2012) estaban aún sin liquidar en el momento del levantamiento de la información, por desacuerdos en lo que reconoce el interventor.

En cuanto a la articulación, los órganos centrales que discuten y aprueban los proyectos presentados son el Consejo Directivo Nacional del SENA y la Comisión Nacional de Proyectos. A los Centros de Formación no se les consultan sobre sus necesidades o prioridades. En cuanto a los Comités Operativos por proyecto, sólo cuando el Plan está alineado con objetivos e intereses del Centro de Formación, esta instancia ha sido útil y efectiva. En general, espacios e instancias de concertación han funcionado en convocatorias, selección, ejecución y liquidación.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Se puede afirmar que el PDIT logró sus objetivos en términos de ejecución de los proyectos. El promedio de ejecución técnica es de 93%. Los aspectos más importantes en una empresa para ejecutar con éxito el proyecto son la experiencia en el sector y claridad en la idea de la innovación. En el caso de aquellas empresas que tuvieron dificultades en la ejecución técnica, esto se debió a cambios en los objetivos, problemas de obtener los recursos necesarios y demoras en las entregas de productos antes del plazo establecido. En cuanto a la ejecución financiera, el porcentaje de ejecución promedio fue de 87,9%, dado que algunas empresas tenían problemas para aprobar los aportes de contrapartida en especie. En la mayoría de casos, los desembolsos se entregaron tiempo, y si no se entregaban a tiempo, las empresas podían acudir a recursos propios.

En general, la mayoría de proyectos cumplió con el tiempo estimado de 12 meses, sin embargo: 47% de los proyectos suscribieron otrosí, 34% de las empresas manifiestan que hicieron prórrogas y 22% de los proyectos tuvo una duración superior a los 12

meses.

Se identificaron como principales restricciones para obtener resultados innovadores en el proyecto el que los objetivos no se ajustan a los tiempos, y la adaptación a nuevas tecnologías. La falta de personal calificado también impide el desarrollo de los proyectos. En suma las restricciones financieras no son el principal obstáculo, y el PI+DT está ayudando a las empresas a cubrir otro tipo de restricciones a la innovación.

Por otro lado, el hecho de hacer un seguimiento a la ejecución genera más logro de objetivos planteados en el proyecto. Contrario a lo mencionado en las entrevistas, el 70% de las empresas cree que los criterios financieros y jurídicos estuvieron claros desde el principio. En este sentido se encontró que el Programa promueve un efecto de Factor Compromiso. El hecho de generar un convenio con el estado y de hacer seguimiento a objetivos y ejecución de recursos genera un mayor compromiso y alcance del proyecto dentro de la empresa. El compromiso contractual obliga a su ejecución en un plazo determinado, objetivos que, muy probablemente, se hubieran ejecutado en plazos más largos e indefinidos bajo otras circunstancias.

Las empresas en general tienen una excelente percepción del Programa. El 95% de las empresas ejecutoras se volvería a presentar, el 89% de las empresas beneficiarias e incluso el 87% de las empresas que no fueron participantes. Más del 80% de las de las empresas tienen un promedio de calificación de 4.5 para el programa.

En cuanto a los planes de transferencia, la participación de los Centros de formación es muy limitada. 76% de los proyectos son asignados por la dirección nacional y solo el 34% se entera por medio de la empresa ejecutora. De acuerdo a las empresas solo el 7%

En cuanto a los planes de transferencia, la participación de los centros es limitada

de los centros participaron desde el inicio en el plan de transferencia, y en general, no hubo, en la mayoría de los casos, una concertación previa entre el Centro y quienes formularon el proyecto.

Ahora bien, el 60,2% de los Centros hizo sugerencias al Plan de Transferencia, lo cual sugiere que en un número significativo de casos la concepción inicial de los proyectos no necesariamente atendía las prioridades o intereses de los Centros. El 80,8% de los Centros reportó que, en el proceso de aprobación del Plan, o bien se hicieron sugerencias al Plan de Transferencia que fueron aceptadas o bien se concertaron con las

empresas actividades dentro del mismo. El restante 19,2% fue pasivo frente a las propuestas de la empresa.

Se identificaron dos tipos de participaciones de éstos: **una activa**, en la cual el Centro de Formación pudo influir de manera significativa en el plan de transferencia y sacar provecho del mismo; y una segunda, según la cual los Centros de Formación son más bien **pasivos** y se limitan a recibir la transferencia. Estos centros sienten que “son invitados de segunda clase”, como se afirmó en uno de los grupos focales.

Varios factores influyen sobre la transferencia:

- ✓ Vínculos previos del Centro con la empresa
- ✓ Capacidad del Centro para aprovechar y negociar el PT con la empresa.
- ✓ Presupuesto del proyecto asignado al PT.
- ✓ La confidencialidad con que las empresas manejan aspectos clave de sus proyectos.
- ✓ Dificultades para la identificación y programación de aprendices e instructores

La baja participación del Centro en el plan de transferencia se refleja en la baja incidencia que tuvo el plan de transferencia: solo 1.4% de los aprendices participaron en este plan y solo 6.3% de los instructores.

EVALUACIÓN DE IMPACTO

En esta Evaluación no se pudo implementar una metodología de tipo cuasi-experimental porque:

- No hay asignación aleatoria de los fondos de cofinanciación en empresas elegibles
- Empresas participantes y no participantes no son comparables: las no participantes no eran elegibles
- Heterogeneidad de proyectos: empresas con diferentes características, de diferentes sectores, con proyectos de diferente naturaleza.
- Incluso es muy temprano para observar impactos en variables de desempeño.

Por tanto, la estrategia adoptada fue un análisis mixto de fuentes cualitativas y cuantitativas, que permitiera obtener una percepción de impacto por parte de las empresas.

En cuanto a las variables de desempeño, se observan percepciones positivas:

- El 57% de las empresas ejecutoras y el 78% de las empresas beneficiarias lograron nuevos productos en el mercado.
- El 48% de las empresas ejecutoras y el 45% de las empresas ejecutoras percibieron incremento en ventas.
- El 69% de las empresas ejecutoras y el y el 81 de las beneficiarias reportaron mejoras en productos
- El 53% de las empresas ejecutoras y el 49% de las beneficiarias reportaron conseguir nuevos clientes.
- El sector de servicios reporta los mayores cambios en las variables de desempeño tales como incrementos en ventas.
- Por tamaño de empresa, las empresas medianas y grandes observan y mejor desempeño, por ejemplo en la consecución de nuevos clientes.

El programa tuvo su mayor incidencia en términos de mejoras de comportamientos y capacidades de innovación

Es más claro la percepción de impacto en los comportamientos y capacidades de innovación. Como resultado del proyecto se incrementó la Capacidad de Innovación:

- el 84% de las empresas reportan haber mejorado su capacidad de investigar sobre nuevas tecnologías.
- 4% mejoró su capacidad de aprovechar y adaptar nuevas tecnologías.
- en menor medida un 76% mejoró su capacidad de desarrollar nuevas tecnologías.
- El 68% de empresas beneficiarias y el 51% de empresas ejecutoras tuvieron como resultado de la innovación la mejora del producto.

En cuanto a la percepción de impacto en Centros de Formación:

- El 36,7% de los centros afirman que el contenido del PT se introdujo en algún programa de formación
- Solo 14% de los centros afirman que mejoró sustancialmente los programas de formación. 51% considera que permanecieron iguales.
- Solo el 16% de los centros afirman que mejoró sustancialmente los métodos de formación.
- El plan de transferencia beneficia mucho a los instructores y aprendices que participan: 85% considera que el programa mejoró el conocimiento de los instructores y aprendices. Pero no se apropia en todo el Centro.
- Se percibe el conocimiento adquirido mejora las posibilidades de un aprendiz de encontrar empleo. El 55% de los centros y el 98% de las empresas opinan esto. Sin embargo solo el 51% de las empresas contrato al aprendiz como parte del proyecto.

IMPACTO SECTORIAL Y REGIONAL

A nivel sectorial se pudo observar el efecto demostrativo de los proyectos. Este no fue el caso a nivel de la competitividad regional. La mayor parte de los resultados podrían ser adoptados y adaptados por otras empresas del mismo sector o de la misma región. 66% de las empresas beneficiarias y 74% de las empresas ejecutoras no considera el conocimiento desarrollado demasiado específico de la innovación.

- El 60% de las empresas beneficiarias y el 51% de las empresas ejecutoras, manifiestan que otras empresas del sector se beneficiaron por la adopción de tecnología derivada del proyecto.
- A nivel regional **47%** de las empresas beneficiarias y **52,2%** de las ejecutoras perciben **efecto positivo** en la región donde se desarrollaron los proyectos. Y 100% dijo que no se producía externalidades negativas.
- Sin embargo, al medir el impacto en la competitividad departamental, el programa **no tiene efecto significativo** en el indicador de Ciencia y Tecnología departamental que para este tipo de mediciones ha definido la CEPAL. Estos resultados podrían sugerir que el objetivo de impactar en la competitividad regional excede el alcance del PIDT.

RECOMENDACIONES

El PIDT ha venido cumpliendo parcialmente sus objetivos: mientras el impacto de los proyectos en las empresas y a nivel de los sectores es en general positivo, **los Centros de Formación que han participado en el Programa, en su conjunto, no han logrado obtener el mejor provecho de los Planes de Transferencia.**

- 1. Recomendaciones Estratégicas: El PIDT debe diferenciar y especializar su contribución a los objetivos del Ecosistema de Apoyo a la Innovación y el Desarrollo Tecnológico.**

Diferenciarse y especializarse dentro del SNCI: Ampliar la base del Capital Humano para la innovación.

La descripción y análisis de la composición y funcionamiento del Ecosistema de Ciencia Tecnología e Innovación concluyó que es necesario avanzar en la optimización, tanto de los roles de sus actores institucionales, como de la oferta de instrumentos.

La principal factor diferenciador, que podría asociarse al mejoramiento de las capacidades y los servicios de los Centros de Formación, ha tenido un impacto limitado. **En el caso del SENA y específicamente del PIDT, su diferenciación y especialización deberán definirse de manera consistente con la misión del SENA,** con las disposiciones normativas sobre la materia, y en particular con los servicios de formación profesional que brindan los Centros de Formación.

Esto da cabida a que el proceso de innovación esté influido no solamente por las personas o los investigadores de más alto nivel educativo, sino también en muchos casos por aquéllos y, entre otros, por técnicos, tecnólogos y comerciantes que están más cerca del proceso de producción de bienes y servicios en el día a día.

El PIDT debe articularse y complementarse con otras iniciativas y programas del SENA

Articularse con otros programas del SENA, Específicamente algunas empresas utilizaron el programa de Formación Continua para preparar el capital humano necesario para la innovación desarrollada con el programa IDT. En ese sentido, si las convocatorias tienen cronogramas similares, sería beneficioso adicionar puntos a empresas que logren presentar proyectos en articulados en ambas convocatorias.

Además incluye

- ✓ Articular el PIDT con SENNOVA, Mesas Sectoriales y Formación Continua Especializada.
- ✓ Desarrollar el Sistema de Gestión de Conocimiento del SENA

2. Recomendaciones de diseño: Alinear incentivos para los Centros de Formación y las empresas.

Revisar el diseño del PIDT para potenciar su contribución al mejoramiento de las capacidades y el portafolio de servicios de los Centros de Formación.

El diseño del PIDT deberá crear las condiciones y los incentivos necesarios para que se dé una activa participación de los Centros de Formación en la concepción, formulación y ejecución, de manera conjunta con empresas y otros agentes del EIDT, de proyectos de desarrollo tecnológico e innovación; y en especial, para fortalecer los vínculos y la formación de alianzas entre las empresas y los Centros a partir de formas de cooperación que trasciendan las convocatorias.

Promover la formación de alianzas entre empresas y Centros, así como una más activa participación de éstos en el proceso de concepción, formulación y ejecución de los proyectos y los Planes de Transferencia.

La evaluación permitió observar que entre los Centros y las empresas fue común que hubiera una débil comunicación y una ausencia de comunión de objetivos y metas.

La programación de las convocatorias deberá hacerse con la suficiente antelación y comunicársela a los Centros a fin de que tengan la oportunidad de estudiar la posibilidad de participar en ellas (bien como co-ejecutores o bien como socializadores), y de adelantar un proceso de exploración y acercamiento con empresas con las que tengan vínculos para identificar intereses comunes y concebir y formular proyectos bajo una lógica gana-gana.

Las convocatorias podrían tener una etapa en la que se adelanten actividades de difusión, encuentros o “ruedas de proyectos”, que faciliten el encuentro de empresas postulantes y Centros que estén interesados en trabajar juntos en proyectos.

Dada la importancia de la asesoría en formulación de proyectos de innovación que utilizan las empresas, se recomienda que los Centros desarrollen capacidades para

asesorar la formulación de este tipo de proyectos, en especial para mipymes. Esto se puede lograr a través del Sistema SENNOVA.

Fortalecer las capacidades de innovación de los centros de formación del Sena

Ampliar el alcance de los Centros de Formación hacia la prestación de servicios relacionados con la innovación

Los Centros de Formación deben ampliar su oferta, más allá de la formación, a servicios de asesoría tecnológica, asistencia técnica y apoyo en la formulación de proyectos. Esta es una manera de crear un vínculo más estrecho entre los empresarios y el Centro de Formación, no solo para lograr la pertinencia de los Planes de Transferencia, sino además, para lograr una mayor equidad regional en la asignación de recursos del programa. En particular, la debilidad de los actores en muchas regiones del país, en materia de formulación de proyectos determina su baja participación en la financiación de proyectos tanto del PIDT como de otros instrumentos del Estado, incluso del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías.

Promover condiciones para elevar la probabilidad de éxito y de mayores externalidades de los proyectos seleccionados

Recomendaciones de operativas

- ✓ Involucrar a los Centros de Formación en la difusión, promoción y operación del Programa
- ✓ Promover espacios de encuentro entre actores, para la formulación de proyectos
- ✓ Mejorar las condiciones para la ejecución de los proyectos así como los mecanismos de seguimiento.